




1

De valkuilen 

- “Het rapport is af dus mensen weten nu toch wat te doen.”
- “De training heeft plaats gevonden dus dan ben je toch deskundig genoeg om er mee om te gaan.”
- “We hebben toch een aftrap gedaan dus mensen kunnen ermee aan de slag.”

2

Maar.....

... mensen die geïnformeerd zijn hebben juist vragen over hoe anderen dit aanpakken.

....en mensen die geïnspireerd zijn willen het nu juist echt integreren in hun werk en het naar hun eigen hand zetten.

....en mensen die ermee werken willen het aanpassen aan wat voor hen werkt...

3

Nederlands Implementatie Collectief

NIC Nederlands Implementatie Collectief

Home Diensten Nieuws Agenda Over ons Contact Word lid

Naar een landelijke infrastructuur voor implementeren en veranderen

Wij begeleiden de noodzakelijke verandering in de zorg met implementatiekennis en -kunde samengebracht vanuit praktijk, beleid, onderwijs en onderzoek.

OVER ONS

4

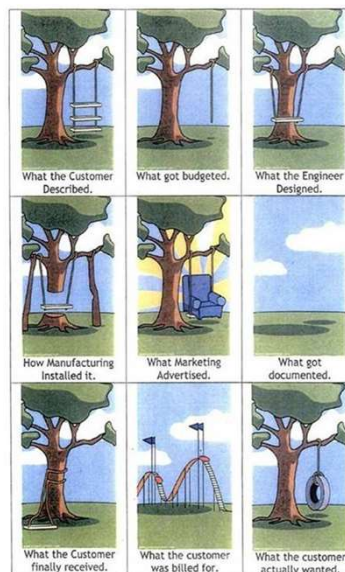
Masterclass



- 9.45 Inleiding in implementeren
 - In duo's: wat heb je al bereikt? En wat wil je nog bereiken?
- 10.15 De bovenstroom van veranderen
 - Met elkaar: In welke fase werkt wat?
 - In duo's: het implementatie succes
- 11.00 De onderstroom van veranderen
 - In duo's: implementeren met impact
- 11.30 Subgroepen
- 12.00 Waar ga je mee aan de slag?
 - Wat zijn de smoezen om het niet te doen?
- 12.15 Klaar

5

Implementeren is.....



6

Hoe ziet dat eruit?



7



8

Verandering zit op de rand van je comfortzone



9

Opdracht in duo's : Implementatie uitdaging

Welke uitdaging zie je voor je waar je nog niet meteen een passende aanpak voor weet? Welke verandering heb je voor ogen die nog niet van de grond is gekomen.

Omschrijf de verandering en wat het lastig maakt om er een stap verder mee te komen.

Instructie:

De één vertelt, de ander schrijft zoveel mogelijk op wat hem/haar opvalt.... Daarna wissel je om

10

DE 'GOVERNANCE' VAN SAMENWERKING

	<i>Eén belang</i>	<i>Uiteenlopende belangen</i>
<i>Eenvoudig probleem</i>	'wat' en 'hoe' bekend	'wat' bekend
<i>Complex probleem</i>	'hoe' bekend	'wat' en 'hoe' onbekend

Hans Bosselaar over "de dinges"

11

Valkuilen van het kiezen van een strategie

- Top down i.p.v. samen er aan werken
- Probleem fragmenteren en niet meer als geheel zien
- Eerst een aanpak bedenken en dan gaan uitvoeren
- Eerst obstakels proberen weg te nemen i.p.v. erkennen
- Groot aanpakken, maar vele kleine decentrale initiatieven
- Dit is zo complex, daar beginnen we maar niet aan i.p.v. er aan gaan werken
- Afstand nemen vooraf en willen begrijpen i.p.v. begrijpen doordat je er aan werkt
- Eerst oplossing, dan plan en dan gaan werken i.p.v. er gaandeweg aan werken

Hans Vermaak Verdraaide organisaties

12

Passende aanpak


1 ^{ste} orde	2 ^{de} orde	3 ^{de} orde
Ikeakast bouwen	Raket bouwen	Opvoeden
Enkelvoudig*	Meervoudig	Complex
Ontwerpbenadering	Ontwikkelbenadering	Lerend vernieuwen

* Boonstra

13



14



Het regent modellen

15



Wat werkt?

verspreiding

Informeren (weten)

- Beschikbaar stellen van ondersteunende materialen (handleiding, protocol etc.)
- Beschikbaar stellen van informatie (wat houdt de verandering in)
- Voorlichtingsbijeenkomst door experts
- Voorlichting door cliënten

adoptie

Inspireren (willen)

- Formele bekrachtiging van management en informele bekrachtiging van sleutelfiguren
- Delen van goede voorbeelden
- Ondersteuning in tijd & taakverlichting
- Ondersteuning van een helpdesk bij invoering
- Gezamenlijk plan van aanpak maken per team/afdeling/organisatie(s)
- Bewaken van doelstellingen: zorgen voor korte termijn successen

16



Wat werkt?

invoering

Integreren (kunnen)


- Uitwisselen van ervaringen en op basis daarvan aanpassen aanpak
- Interactieve workshops door experts en sleutelfiguren in de organisatie
- Sturing op wat we niet meer gaan doen
- Reminders op wat we wel gaan doen
- Ondersteunen bij praktische problemen

borging

Stimuleren (doen)

- Inbedden in kwaliteitssystematiek (handboek, functieomschrijving, beoordelingsgesprek)
- Opleiden nieuwe medewerkers
- Regelmatige bijscholing en coachen van medewerkers
- Zorg voor vormen waarmee je kunt reflecteren (protocollen, video, vragenlijsten)
- Feedback geven over de uitvoering van de verandering (audits en delen van goede voorbeelden etc.)
- Stimuleren door reminders te blijven geven, herhalen van afspraken
- De-implementeren

17



Opdracht in duo's : Implementatie succes

Neem een verandering in gedachten waar je eerder bij betrokken was, dat goed verliep. Zelden voelde je zo'n energie. Het gaat bijv. om een verandering die werd geïmplementeerd, waarbij de nieuwe werkwijze goed werd verspreid, de oude aanpak is achtergelaten en het nieuwe niet meer is weg te denken.

Kortom de verandering waaraan je denkt is met impact geïmplementeerd.

Wat bepaalde het succes?

Appreciatieve Inquiry

18

De bovenstroom & onderstroom

De bovenstroom

Nieuwe werkprocessen, functieprofiel, training, coaching e.d.

De onderstroom:

Gedrag van mensen veranderen

- *Urgentie (zonder druk verandert er niks)*
- *Loslaten (wat gaat door de verandering verloren)*
- *Niet weten (nieuwe routines zijn er nog niet, onzeker en besluitenloosheid)*
- *Creatiefase (enthousiast aan de slag)*
- *Nieuw begin (nieuwe routines geborgd in het DNA van de organisatie)*



19

Verandering vraagt tijd



Voor de meeste mensen geldt dat ze nieuwe vaardigheden hopen te leren 'in het werk' of het leren 'erbij' moeten doen.

Wie **te weinig** leertijd plant en tóch hoopt dat hij beter wordt, raakt gegarandeerd teleurgesteld.

- Je gaat negatiever denken over jezelf (ik ben een klungel).
- Over de vaardigheid (wat een onzin).
- Of over allebei.

De kunst is om genoeg tijd te investeren om uit deze teleurstellende beginfase te komen, de fase waarin alles tegenvalt.

Uit nieuwsbrief Ben Tiggelaar

20

Mijn vrouw en ik vermommen tegenwoordig onze geliefde hagelslag als een pak orzo of rijst en zetten deze in de lade tussen de andere pakken.

Dit om te voorkomen dat onze pubers deze plunderen en we 10 euro per week aan hagelslag kwijt zijn. Misschien vind je dat we een beetje slordig zijn geweest met knippen en plakken maar ik ben er inmiddels achter dat het puberbrein dat niet oppikt.

Ik ben eigenlijk wel benieuwd of dit herkenbaar is voor andere ouders (?)

[#antipubertrucs](#) [#hagelslagbehoud](#) [#creatieveoplossing](#)
[#vermomdehagelslag](#) [#slachtoffersvanpubers](#)



21

3 typen weerstand



Jij bepaalt niet wat ik doe, ik doe niks

Eigenaarschap
vergroten



Ja maar.....-weerstand

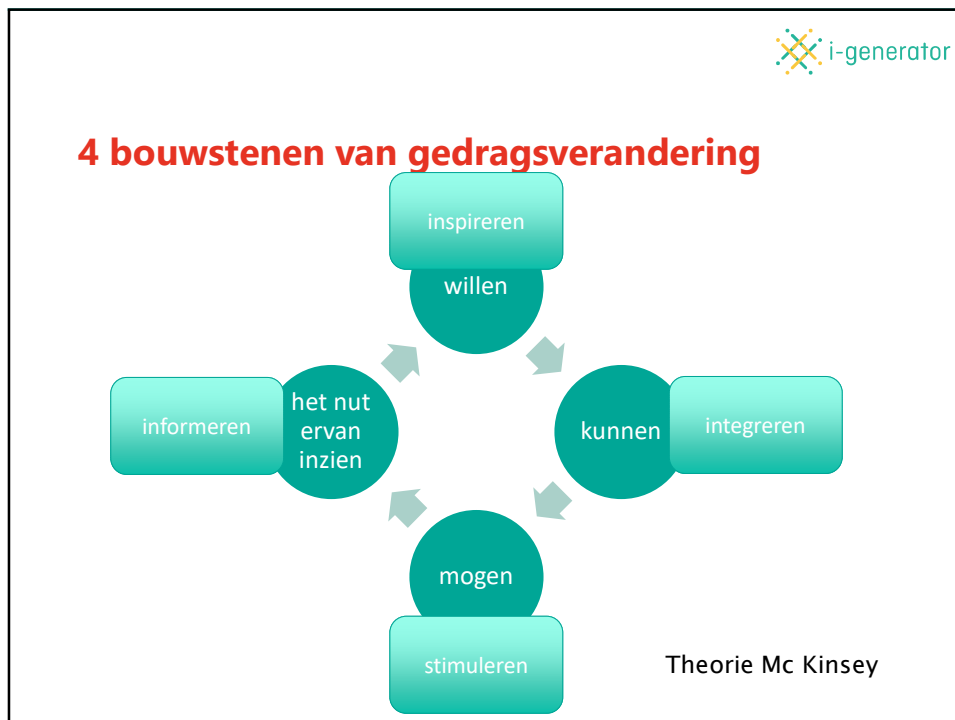
Maatwerk bieden




Je hebt gelijk, moeten we doen, kom ik op terug

Nut en noodzaak
vergroten

22




23



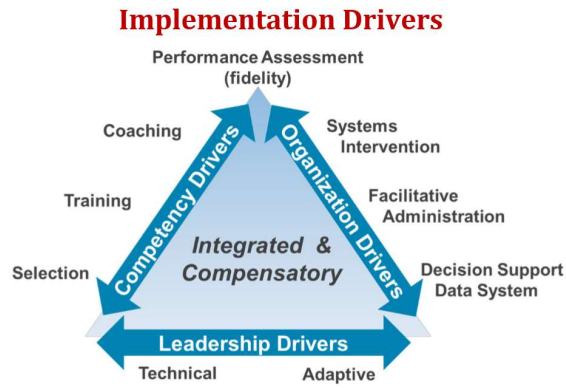
10 beïnvloedingsvaardigheden

- De kracht van het denken (informereren)**
 - Argumenteren
- De kracht van het willen (inspireren)**
 - Complimenteren
 - Profileren
 - Stelling nemen
- De kracht van het invoelen (integreeren)**
 - Luisteren Samenvatten Doorvragen
 - De ander erbij betrekken
 - Erkenning geven
- De kracht van het geloven (stimuleren)**
 - Schetsen vanuit een lonkend perspectief
 - Aansluiten bij het belang van de ander
 - Het zetten van de eerste stap



24

Aan welke knoppen kan je draaien?



© 2013-2015 Dean L. Fixsen, Karen A. Blase, Sandra F. Naoom and Michelle A. Duda, NIRN v. 5/2015

25

De kern van de verandering

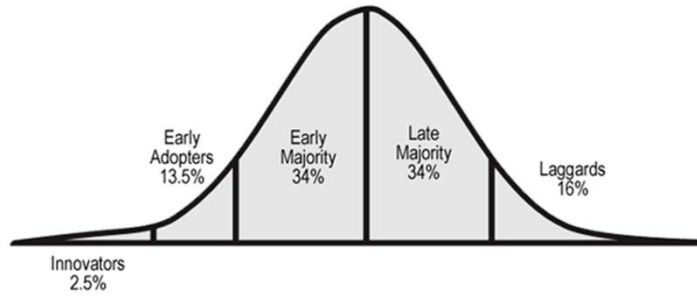


Meer info: www.tno.nl/midi

26

Typen professionals

Categories of Innovativeness*



*From E.M. Rogers, *Diffusion of Innovations*, 4th edition (New York: The Free Press, 1995)

27



28

Playfull



29



Playfull

Het is niet alleen maar: plan do check act

Maar ook...

Play

Voordeel ervaren

Zien dat anderen het ook gebruiken

Humor hebben

Nieuwsgierig zijn, dingen uittesten,

Ruimte om te leren en soms dus gelimiteerde fouten te maken

Gemotiveerd raken omdat je een uitdaging ziet die haalbaar is

Zelfvertrouwen krijgen doordat je resultaten ziet

En kunnen aanpassen als iets niet werk

30



Opdracht in duo's: Implementeren met impact

Denk vooruit, het is drie jaar na nu. De implementatie uitdaging die je in de eerste ronde hebt omschreven daar ben je mee aan de slag gaat en deze is met impact geïmplementeerd.

Je voelt het eigenaarschap, je bent trots op het getoonde leiderschap, er is echt samengewerkt. Je ziet het bewijs dat het nieuwe werkt, en niet meer is weg te denken.

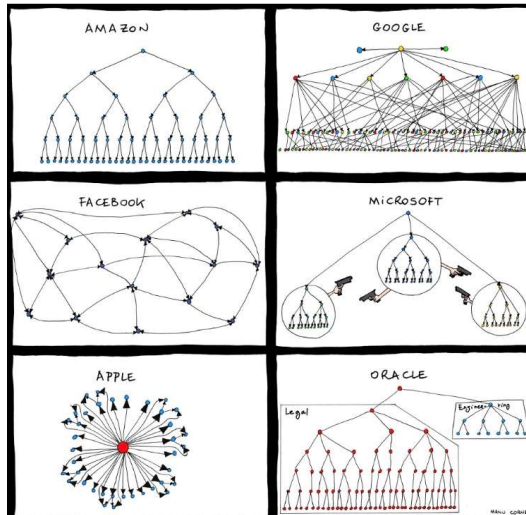
Wat van de eerdere verandering die zo extreem goed geïmplementeerd is ga je meenemen in deze verandering om dit te laten slagen?

31



32

Netwerkstructuren



33

Stelregels om te zwermen

- Sterke organisatie identiteit
- Externe ontwikkelingen als noodzaak zien
- Snelheid van besluitvorming & mandaat (van het management)
- Professionele autonomie
- Leidinggeven aan veranderingen
- Financiële middelen
- Beschikbare tijd en mankracht

34



Implementatieteams (Fixsen)

Samenstelling implementatieteams:

- deskundigheid op de inhoud
- probleemoplossend vermogen
- kennis over implementatie



Taken implementatieteams:

- Reflectie op verbeterpunten
- Zelfmanagement
- Vaardig interveniëren
- Anderen enthousiast krijgen

35



Opschalen met impact

1. De juiste mensen op de juiste manier laten werken

- De team/organisatiebereidheid meten voorafgaand aan invoeren (readiness)
- Ondersteuning via implementatieteams
- Monitoren van het implementatieproces (Wat is op orde, wat is geïnitieerd en niet op orde en wat is nog niet geïnitieerd)

2. Maximale kwaliteit bewaken

- Bovenstroom van de verandering compleet uitgewerkt in implementatiekoffer en aanbieden
- Sturen op kwaliteit (eventueel onder verspreidingsvoorwaarden)
- Doorontwikkeling meenemen in bekostigingssystematiek
- Ruimte voor maatwerk bieden zolang resultaten goed blijven

36



Subgroepen

1. Voor de onderzoekers: hoe maak je de resultaten praktisch genoeg? Hoe adapteer je deze naar de ander al tijdens je onderzoek?
2. Voor de samenwerkingsverbanden: Hoe zorg je ervoor dat je project ingebed is/ raakt in andere netwerkverbanden die voortbestaan?

37



Tips voor implementeren

- **Het naar je hand kunnen zetten:** Het bieden van verschillende manieren om de verandering eigen te maken (informatie en training is er een van, maar ook bijeenkomsten waar medewerkers ervaringen kunnen uitwisselen, feedback van cliënten krijgen, gezamenlijk gekeken wordt naar passende oplossingen, reflectie vanuit waarden zijn helpend etc)
- **Waar het schuurt, dichtbij zijn:** Eigen effectiviteitsverwachting (ik kan dit) vergroten door te ondersteunen op momenten dat het lastig is de verandering uit te voeren (coaches, gw-ers, managers)
- **Snel kunnen schakelen:** daar waar vragen zijn of dingen niet blijken te werken snel hulp kunnen vragen en een passende oplossing krijgen aangeboden (implementatieteams)
- **Zichtbaar maken wat het oplevert:** Tevredenheid en medewerking van cliënten en medewerkers zichtbaar maken, wat levert de verandering cliënten op. Wat doen wel al goed?
- **Verdiepen en verfijnen:** Feedback geven over wat de voortgang van de invoering is (wat is al op orde, wat moet nog geïnitieerd)

38



Smoesjes

- Waar wil je na vandaag mee aan de slag?
- Wat zijn de beste smoezen om dat niet te doen? Schrijf ze allemaal op en kies er eentje uit
- Vraag aan je buurman/buurvrouw welke oplossing die weet zodat deze smoes als sneeuw voor de zon verdwijnt?

39



Test: Veranderkracht teams stimuleren

www.burostrakz.nl/veranderkracht

Wendbaarheid

- Leervermogen
- Analytisch vermogen
- Flexibel zijn
- Vakbekwaam
- Creativiteit
- Inlevingsvermogen
- Samenwerken
- Verantwoordelijkheid
- Positiviteit
- Assertiviteit

Veranderbereidheid

- Nieuwsgierigheid
- Risicobereidheid
- Voldoening
- Bevlogenheid
- Vitaliteit

40



Implementatie expertise toevoegen?

Marleen Wilschut

Email: marleen.wilschut@i-generator.nl

Telefoon: 06 33 70 70 05

Website: www.i-generator.nl